

## أخلاقيات العمل في اليابان سر التألق و التفوق

أ.د. كمال رزيق

أ.سهام مداور

جامعة البليدة 2 - الجزائر

### المخلص

خصوصية الفرد الياباني الذي تمكن من المواءمة بين الحداثة و التقليد و الذي جمع بين الكيمونو و الكمبيوتر و كان وراء معجزة التنمية اليابانية جعلته يشكل إدارة يابانية تتواءم مع ثقافته و عاداته ، و هي إدارة فريدة من نوعها تتميز بمجموعة من الأخلاقيات و المبادئ المنقطعة النظير اتجاه العاملين لديها و باقي الأطراف التي تتعامل معها ، و قد جاءت هذه الورقة البحثية بغرض إبراز هذه الأخلاقيات علها تكون إلهاما لمؤسساتنا التي تفتقر لمثل هذا النوع الإبداع .

الكلمات الدالة: أخلاقيات الأعمال ، الإدارة ، اليابان .

### The abstract

Privacy of individual Japanese who managed harmonization between modernity and tradition , and which combine kimono and computer and was behind miracle Japanese development , made him constitute a management by a unique set of ethics and principles unrivaled direction of their employees and other parties that deal with it . That's why we try on this paper to highlights this ethics perhaps to be an inspiration to our lacking for such creativity .

Key-Words: Business ethics , administration , Japan .

## مقدمة:

تعتبر التجربة التنموية في اليابان معجزة بكل المقاييس قادت هذا البلد من المستحيل إلى الممكن ، فقد استطاعت اليابان و في ظرف جيل واحد أن تنتقل من هزيمة عسكرية و دمار اقتصادي إلى عملاق اقتصادي على المستوى الدولي يتصدر قائمة المنتجين ، المصدرين و الممولين . فاليابان اليوم تمتلك مكانة عالمية معتبرة في المجال الصناعي من خلال منتجاتها التي تظل أسعارها تنافسية و التي تعد أكثر جذبا للعملاء و الزبائن من خلال الجودة العالية و حسن الأداء ، كما أنها تعد ثاني أكبر قوة اقتصادية عالميا بعد الولايات المتحدة الأمريكية ، و هي بهذا قد كانت أول دولة تنتقل من تصنيف الدول النامية إلى تصنيف الدول المتقدمة .

و الجدير بالذكر هو أن هذا البلد يتحمل كلفا إضافية لاستيراد المواد الأولية بسبب الطبيعة التي بخلت عليه بمثل هذه المواد ، حيث أنه يستورد من استهلاكه 100% من الألمنيوم ، 98% من النفط 4.98% من الحديد و 66.4% من الخشب ، كما أنه يعاني من ضيق المساحة و في نفس الوقت ارتفاع عدد السكان ما يجعلنا نتساءل حول السر وراء التفوق الياباني في مثل هذه الظروف القاسية التي لو كانت في بلد آخر لحالت دون تحقيقه لربع ما حققته اليابان ، و السر يكمن طبعا في العامل البشري الذي أحسنت اليابان استغلاله كبديل عن الموارد الطبيعية التي تفتقر إليها فكان هو مصدر إلهام هذا البلد و مصدر إبداعه من خلال خصائصه الفريدة التي تميزه عن باقي شعوب العالم فالهزيمة الكبرى التي لحقت باليابان إثر الحرب العالمية الثانية أثارَت في نفوس أبنائها الغيرة على وطنهم و نمت فيهم الروح الوطنية ، ما جعل شغلهم الشاغل هو السبيل إلى الوقوف بمكانة هذا البلد و هو ما تمكنوا من تحقيقه فعلا من خلال حبهم للعمل ، مبادئهم و أخلاقهم التي أحدثت فيما بعد نقلة نوعية في التاريخ الإنساني أين أصبحت الاقتصاديات الحديثة تعتبر المورد البشري أو رأسمال الفكري كنزا حقيقيا نظرا لما يساهم به من تحقيق للأهداف الاستراتيجية للمؤسسات .

و المؤسسات اليابانية بطبيعة الحال لها خصوصيتها في التعامل مع المورد البشري لديها ما يميزها عن المؤسسات الأخرى في باقي دول العالم و هو ما يعرف بأخلاقيات الإدارة اليابانية أو أخلاقيات الأعمال في المؤسسات اليابانية ، و بناء على ما سبق تظهر لنا إشكالية دراستنا في التساؤل الجوهرى التالي:

**ما هي طبيعة أخلاقيات العمل في اليابان و التي شكلت سر التألق و التفوق في التجربة التنموية اليابانية ؟**

و انطلاقا من هذه الإشكالية تظهر لنا الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بأخلاقيات العمل أو الأعمال ، على أي مستوى تظهر أخلاقيات الأعمال في المؤسسات و ما هي فوائد تطبيق مثل هذه الأخلاقيات على مستوى المنظمات ؟
- ما هي خصائص و مواصفات العامل الياباني ؟
- ما هي أخلاقيات الإدارة اليابانية في تسيير أمور العاملين لديها و في التعامل معهم ؟
- و للإجابة عن جميع هذه التساؤلات يرد البحث في أربع محاور رئيسية:

**المحور الأول: أساسيات حول أخلاقيات العمل ؛**

**المحور الثاني: تقديم البلد محل الدراسة ( اليابان ) ؛**

**المحور الثالث: مميزات العامل الياباني ؛**

**المحور الرابع: أخلاقيات الإدارة اليابانية في تسيير الموارد البشرية .**

## أولاً: أساسيات حول أخلاقيات العمل

يعتبر موضوع أخلاقيات العمل من المواضيع المعاصرة التي تكتسي أهمية بالغة في ظل ما يسود بيئة أعمال اليوم من خروقات و فضائح أخلاقية ، فما المقصود بهذا المصطلح و على أي مستوى تظهر أخلاقيات المنظمة ؟ ، ما هي الفوائد التي تجنيها المؤسسات من خلال تبني مثل هذا المفهوم ؟ كل هذه الأسئلة سنحاول الإجابة عليها من خلال الوقوف عند هذا المحور .

### 1- مفهوم أخلاقيات العمل

إذا كانت الأخلاق هي المعايير و المبادئ التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة و التي تمكنهم من التمييز بين الخطأ و الصواب ، فإن أخلاقيات الأعمال ما هي إلا تطبيق لهذه المبادئ على قطاع الأعمال و قد تعددت التعاريف التي نسبت إلى هذا المصطلح ، فنجد Van Villock في كتابه " ethics of management " يعرف أخلاقيات الأعمال على أنها العمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الإداري بحيث يصبح هذا القرار خياراً أخلاقياً يأخذ بعين الاعتبار ما هو جيد للفرد المجموعات و المنظمة<sup>1</sup>، و يعرفها Schermerhorn John في كتابه " management and organizational behavior " على أنها مبادئ أساسية لتحديد السلوك الجيد من السلوك الغير جيد أو السلوك الصحيح من الخاطئ في تصرفات الأفراد و الجماعة<sup>2</sup>، أما Wehrich & Koontz فيعرفانها في كتابهما " management " على أنها كل ما يتعلق بالعدالة و المساواة المناقصة النزيهة ، الإعلان و العلاقات العامة المسؤولية الإجتماعية ، حرية الزبائن و التصرفات السليمة في البيئة المحلية و الدولية<sup>3</sup>.

و انطلاقاً من التعاريف السابقة نستنتج أن أخلاقيات الأعمال هي التصرف السليم لإدارة المؤسسات اتجاه كل من له علاقة بتنظيمها و أنشطتها من أفراد أو عمال ، مساهمين ، زبائن ، الدولة و المجتمع عامة ، بحيث أن المؤسسة أو المنظمة الأخلاقية هي التي تراعي في قراراتها مصلحة كل عنصر من هذه العناصر إلى جانب مصلحتها الخاصة .

و يشير Richard Daft إلى أن المنظمة تستمد أخلاقياتها من الأفراد العاملين فيها و هو ما يستلزم منها العمل على استقطاب الأفراد ذوي الأخلاقيات العالية<sup>4</sup>، فلا يمكن لنا أن نتحدث عن أخلاقيات الأعمال في المنظمات دون أن نتحدث عن أخلاقيات العمال فالعامل البشري يبقى المسؤول الأول و الأخير عن كل القرارات و التصرفات الناتجة عن المؤسسة . حيث أن الأعمال الصحيحة و الخاطئة يقوم بها الأفراد و ليس الشخصيات الاعتبارية التي يخلقها القانون .

و عن التداخل بين مفهومي المسؤولية الإجتماعية للشركات و أخلاقيات الأعمال فهناك من يرى أن المسؤولية الإجتماعية تعكس أحد جوانب أخلاقيات العمل ، و هناك من يرى أن المسؤولية الإجتماعية للشركات هي تطبيق لأخلاقيات الأعمال على مستوى هذه الشركات أي أن المفهومان

<sup>1</sup> - أحمد محمود حبيب البوتي ، أخلاقيات الأعمال و أثرها في تقليل الفساد الإداري ، ص:04 ، متاح على: <http://www.nazaha.iq> تاريخ الإطلاع: 2013/09/21 .

<sup>2</sup> - عيشوش خيرة و كرزابي عبد اللطيف ، المسؤولية الإجتماعية اتجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال ، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الإجتماعية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة بشار ، 14-15 فيفري 2012 ، ص: 04 ، متاح على: <http://www.iefpedia.com> تاريخ الإطلاع: 2013/10/19 .

<sup>3</sup> - معن وعد الله المعاضيدي ، أخلاقيات منظمات الأعمال و المزايا التنافسية الأخلاقية ( نموذج مقترح للمنظمات العربية ) كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة الموصل ، ص:03 ، متاح على: <http://www.iefpedia.com> تاريخ الإطلاع: 2013/10/07 .

<sup>4</sup> - Richard Daft , Management, South Western and college publishing , Canada , 2003 , p: 326 , available on: <http://www.ebookily.org> , consulted the: 15/10/2013.

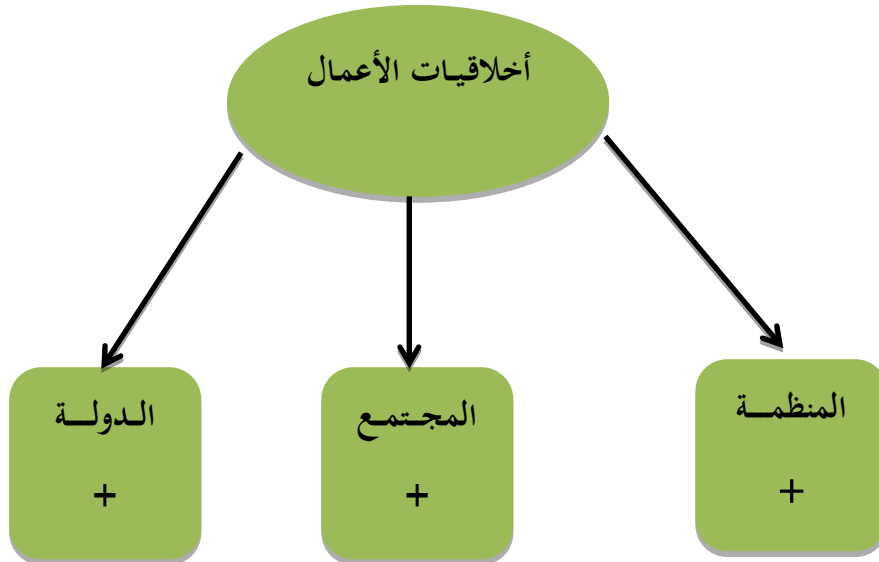
هما وجهان لعملة واحدة و هو الرأي الذي نرجحه و ندعمه ، حيث أن Archie Carroll يعرف المسؤولية الإجتماعية للشركات على أنها " ما يتوقعه المجتمع من الشركات من الناحية الاقتصادية القانونية ، الأخلاقية و الإنسانية"<sup>1</sup>.

فالمنظمة المسؤولة اجتماعيا هي التي تتحمل أربع أنواع من المسؤوليات ، مسؤولية اقتصادية من خلال إنتاج سلع و خدمات وفقا لاحتياجات أفراد المجتمع و بأسعار تتماشى و قدراتهم المادية مسؤولية قانونية من خلال الإنصياح للقوانين و التشريعات التي وضعتها الدولة لحماية أفراد المجتمع ، مسؤولية أخلاقية باحترام توقعات المجتمع و احترام مبادئ كالعادلة و الإنصاف في التعامل مع العمال و عدم إلحاق الضرر بالبيئة ، و أخيرا مسؤولية إنسانية من خلال الهبات و التبرعات التي تقدمها طوعا لمساعدة المجتمع ، و هي بهذا المفهوم تطابق تماما معايير المنظمة الأخلاقية التي تعرضنا لها سابقا .

## 2- فوائد تطبيق أخلاقيات الأعمال

على الرغم من وجود بعض الآراء المعارضة لفكرة أخلاقيات الأعمال أو المسؤولية الإجتماعية للشركات على أساس أن تبني مثل هذه الآليات يكون مكلف بالنسبة للمؤسسات التي وجدت أصلا من أجل تحقيق أرباح ، إلا أن معظم الدراسات تشير إلى أن فوائد و إيجابيات تطبيق مثل هذه المفاهيم يعود بفوائد عديدة تطول العناصر التي يبينها الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: فوائد أخلاقيات الأعمال



المصدر: من إعداد الباحثين .

<sup>1</sup>- Archie B Carroll , **corporate social responsibility ( evolution of a definitional construct )** business and society , USA , September 1999 , vol 38 , N°3 , p: 284 , available on: <http://www.academia.edu> , consulted the: 13/10/2013 .

**أ/فوائد تعود على المنظمات:** إن تطبيق المنظمات لأخلاقيات العمل يعزز من قدرتها التنافسية و يكسبها العديد من الفوائد تظهر على مستوى الأطراف التي لها علاقة بنشاطها و يكون هذا على النحو التالي<sup>1</sup>:

**الموردين:** تكوين علاقة طويلة الأجل مبنية على الثقة و المصالح المشتركة .  
**العاملين:** جذب كفاءات سوق العمالة ، زيادة الإنتاجية ، تنمية ثقافة تنظيمية إيجابية و زيادة ولاء العمال للمنظمة .

**المساهمين:** تحسين صورة المنظمة و زيادة شهرتها و بالتالي جذب المستثمرين .  
**العلاء:** كسب ولاء العملاء و جذب مستهلكين جدد و بالتالي زيادة أرباح المنظمة و تدعيم قدرتها التنافسية .

**المنافسين:** إمكانية التعاون مع المنافسين و بالتالي إمكانية الحصول على أسعار أفضل و بجودة أحسن و شروط دفع ميسرة .

**المجتمع:** تحقيق التقارب بين المنظمة و الجمهور و تحسين سمعة المنظمة .  
**البيئة:** السمعة و الشهرة البيئية للمنظمة تزيد من مكائنها و تمنحها مظهر حضاري بين المنظمات المنافسة .

**ب/فوائد تعود على الدولة:** المنظمات الأخلاقية توفر على الدولة عناء المتابعة باستمرار و سن القوانين و التشريعات لضبط أنشطتها و أعمالها ، كما أنها و من خلال مسؤولياتها الإجتماعية تساعد في تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل تقديم خدماتها الإجتماعية .

**ج/فوائد تعود على المجتمع:** إن الشركات التي تلتزم بالمعايير الأخلاقية و تتحمل مسؤولياتها الإجتماعية تعود على المجتمع بما يلي<sup>2</sup>:

- تحسين نوعية الحياة ؛
- الإستقرار الإجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الإجتماعية و سياسة مبدأ تكافؤ الفرص ؛
- نشر مفاهيم التكافل الإجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع ؛
- المساهمة في التحسين ، التنمية و الحفاظ على البيئة<sup>3</sup>؛
- باعتبار أن أخلاقيات العمل مرتبطة بمفاهيم أساسية كالشفافية ، الصدق في التعامل و الإنصاف فإن مثل هذه العوامل تعمل على بعث الإزدهار في المجتمع على كافة المستويات .

### 3- مجالات أخلاقيات الأعمال

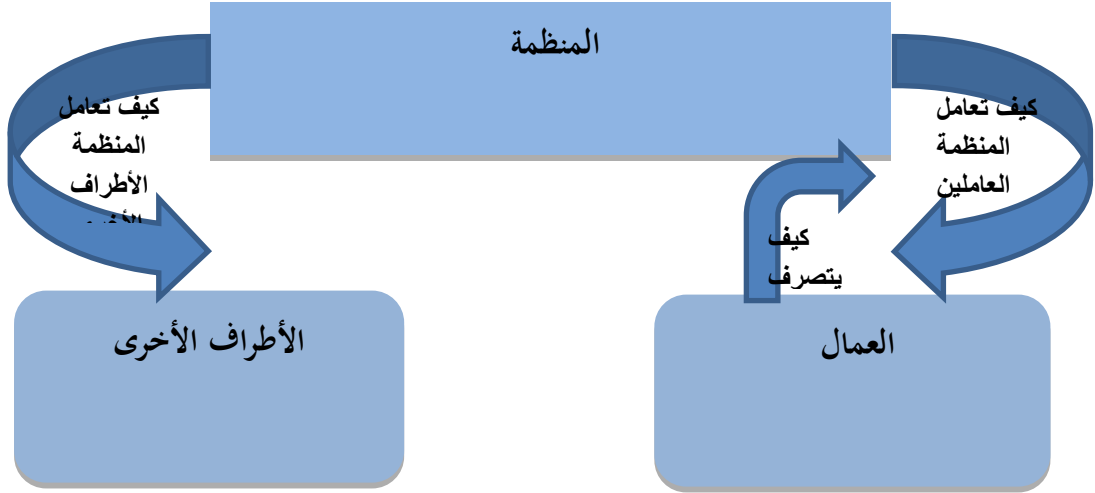
إن نطاق أخلاقيات الأعمال يشمل الثلاث مجالات الرئيسية الموضحة في الشكل رقم 02 .

<sup>1</sup> - بن نامة فاطمة الزهرة و العشعاشي ثابت أول وسيلة ، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال ( دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم ) ، ص: 51-52 ، متاح على: <http://www.rsd-dz.net> ، تاريخ الإطلاع: 2013/ 11/03 .

<sup>2</sup> - عبد الرحمن العايب ، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة رسالة دكتوراه ، فرع علوم ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف ، 2010/2011 ، ص: 66 ، متاح على: <http://www.univ-setif.dz> ، تاريخ الإطلاع: 2013/ 10/13 .

<sup>3</sup> - فؤاد محمد حسين الحمدي ، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك أطروحة دكتوراه ، فرع فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة المستنصرية بالعراق ، 2003 ، ص: 44 ، متاح على: <http://www.iefpedia.com> ، تاريخ الإطلاع: 2013/ 11/16 .

## الشكل رقم 02: مجالات أخلاقيات الأعمال



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على: عبد الرحمن العايب و بالرقي تيجاني ، إشكالية حوكمة الشركات و إلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة ، ملتقى حول الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات جامعة عنابة ، 18-19/11/2009 ، ص: 07.

**المجال الأول: تعامل المنظمة مع العمال:** حيث أن المؤسسة أو المنظمة يجب أن تتعامل بمنتهى الإنصاف و الصدق مع العمال في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- التعيين و التوقيف ؛
- الأجور و الحوافز ؛
- ظروف العمل العادية ؛
- خصوصيات العاملين .

فلا تميز بين العمال لا على أساس الجنس و لا على أساس الجنسية أو اللون ، كما لا تميز بينهم على أساس الوساطة و إنما تتعامل معهم بكل احترام و مصداقية ، و تضمن لهم المساواة في فرص التوظيف و السلامة في أماكن العمل .

**المجال الثاني: تعامل المنظمة مع باقي الأطراف :** و نقصد بباقي الأطراف كل من العملاء المنافسون ، الموردون ، الموزعون و حملة الأسهم حيث أن المؤسسة يجب عليها أن تتعامل بطريقة سليمة و شفافة مع كل طرف من هذه الأطراف مع مراعاة مصلحة كل طرف . فالمؤسسة تقع عليها مسؤولية سلامة المنتجات المقدمة للزبائن و سلامة المعلومات المقدمة حولها ، إرضاء المالكين من حملة الأسهم و تزويدهم بمعلومات صحيحة حول مركزها المالي ، كما يقع عليها عاتق المنافسة في إطار أخلاقي من خلال تجنب سياسات الإغراق و التحالفات .

<sup>1</sup> عبد الرحمن العايب و بالرقي تيجاني ، إشكالية حوكمة الشركات و إلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة ، ملتقى دولي حول الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات ، قسم العلوم التجارية ، جامعة عنابة ، 18-19/11/2009 ، ص: 07 ، متاح على: <http://www.iefpedia.com> ، تاريخ الإطلاع: 2013/11/19.

**المجال الثالث: تعامل الموظف مع المنظمة :** على الموظف أو العامل أن يلتزم بالأخلاقيات في أداء جميع وظائفه داخل المنظمة و هذا من خلال تحليه بالإنضباط ، الجدية ، النزاهة ، الولاء و العقلانية في الأمور التالية<sup>1</sup> :

- اختلافات المصالح ؛
- أسرار العمل ؛
- الأمانة ؛
- النفقات و الميزانية .

### **ثانيا: تقديم البلد محل الدراسة ( اليابان )**

نحاول من خلال هذا الجزء تقديم لمحة عن اليابان حتى نبين للقارئ أهم خصائص هذا البلد و هذا من خلال استعراض العناصر التالية: الموقع و المساحة ، المناخ ، السكان ، التاريخ و أخيرا الاقتصاد الياباني .

#### **1- الموقع و المساحة و المناخ**

تقع اليابان في شرق آسيا و هي كما يوضح الشكل في الأسفل عبارة عن أرخبيل مكون من عدة جزر (حوالي 6852 جزيرة) ، أربعة من هذه الجزر تعد الأهم و الأكبر على الإطلاق و هي: كيوشو شيكوكو ، هونشو و أخيرا هوكايدو<sup>2</sup> .

#### **الشكل رقم 03: خريطة اليابان**



Source : [www.japan.sea7htravel.com](http://www.japan.sea7htravel.com) .

و هي تتمتع بموقع استراتيجي بحيث تحيط بها البحار من كافة الجوانب الأمر الذي يعود عليها بالعديد من المنافع كصيد الأسماك و التجارة البحرية مع مختلف الدول حول العالم . أما عن مساحة اليابان فهي صغيرة جدا تقدر ب **377.835 كم<sup>2</sup>** وهي بذلك تكون أصغر بقليل من مساحة المغرب و العراق كما أنها تمثل سدس مساحة المملكة العربية السعودية و ( **25/1** ) من مساحة الولايات المتحدة الأمريكية ، و تحتل الجبال حوالي **72%** من هذه المساحة و هي ذات أصل

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق و الصفحة .

<sup>2</sup> - موقع دول السياحي ، زيارة اليابان ، متاح على: <http://www.duwal.com> ، تاريخ الإطلاع: 2013/12/08 .

بركاني أما السهول فلا تغطي إلا مساحة ضئيلة من المساحة الإجمالية يتم استخدامها للسكن الزراعة و الطرقات .

و تقع اليابان ضمن منطقة الرياح الموسمية على الساحل الشرقي لقارة آسيا ما جعل مناخها يتميز بالتباين الكبير لدرجات الحرارة السنوية و الهطولات المطرية الكثيفة مع وجود العديد من الفوارق بين مختلف المناطق على مدار العام<sup>1</sup>، و بشكل عام تتميز اليابان بوضوح فصولها الأربعة و جمال الطبيعة مما ساعد على خلق حس الإبداع و الابتكار لدى الإنسان الياباني .

## 2- السكان

بلغ عدد سكان اليابان حسب إحصائيات البنك الدولي لسنة 2012 حوالي 127.6 مليون نسمة مسجلة بذلك انخفاضا طفيفا بالنسبة لسنة 2011 أين بلغ عدد السكان بها 127.8 مليون نسمة ، و هي بذلك تمثل 1.8% من مجموع سكان العالم و هو ما يجعل أيضا الكثافة السكانية بها كبيرة حيث بلغت 343.4 شخصا في كل كم<sup>2</sup> و يبدو هذا لنا جليا في منطقة طوكيو.

## 3- لمحة عن تاريخ اليابان

عاشت اليابان في أواسط القرن السادس ميلادي قبل حوالي 250 سنة فترة من العزلة أغلقت فيها جميع حدودها مع العالم الخارجي و هذا خوفا من تغلغل المتنصرين فيها و انتشار المسيحية ثم الاستعمار مثلما حدث في دول جنوب أمريكا اللاتينية ، و قد استثنى من ذلك بعض التجار الهولنديين حيث سمح لهم بالإتجار في جزيرة ديجيما الصغيرة الواقعة في خليج ناجازاكي كما استثنى بعض المبعوثين الملكيين الذين يأتون من أسرة لي الحاكمة في كوريا<sup>2</sup>، و قد مكنتها هذه الفترة من تطوير قواها الذاتية و وحدتها القومية .

وتعتبر الفترة ( 1867-1853 ) الأكثر خطورة في التاريخ الياباني أين أجبرت اليابان على الخروج من عزلتها و فتح موانئها أمام الملاحة الدولية سلما أو بالقوة ، من هنا جاء رد الفعل الرسمي و الشعبي قويا انتهى بظهور قيادة جديدة يترأسها الإمبراطور مايجي الذي قام بإصلاحات جذرية على مستوى هذا البلد إلى جانب الساموراي<sup>3</sup>.

و قد تلى عصر مايجي ثلاث عصور: عصر تايشو ( 1912م ) ، عصر شووا ( 1926م ) و عصر الإمبراطور الحالي هييسي ( 1989م ) ، تخللت هذه الفترة تورط اليابان في حروب مدمرة مع كل من الصين ، روسيا و كوريا بالإضافة إلى تورطها في الحربين العالميتين الأولى و الثانية التي انتهت باستسلام اليابان في عام 1945م . بعد واقعة قنبلة هيروشيما و ناجازاكي الذرية أصبحت اليابان دولة صناعية مسالمة<sup>4</sup>.

## 4- الاقتصاد

قام الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية على بقايا البنية التحتية الصناعية التي تعرضت لدمار واسع النطاق خلال هذه الحرب و كانت تعتبر من البلدان النامية حيث لم يكن معدل الإستهلاك الفردي فيها يصل إلى خمس نظيره في الولايات المتحدة ، و في الستينيات دخلت اليابان مرحلة من

<sup>1</sup> - نقلا عن الموقع: <http://www.qatarjapan2012.com> ، تاريخ الإطلاع: 2013/12/07 .  
<sup>2</sup> - تقيية محمد المهدي حسان ، من أسرار نجاح التجربة اليابانية ، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية العدد 05 2011 ، ص:141 ، متاح على: <http://www.univ-chlef.dz> ، تاريخ الإطلاع: 2013/11/27  
<sup>3</sup> - مسعود ضاهر ، النهضة العربية و النهضة اليابانية ( تشابه المقدمات و اختلاف النتائج ) ، سلسلة عالم المعرفة العدد 252 ديسمبر 1999 ، ص:219-220 ، متاح على: <http://www.kenanaonline.com> ، تاريخ الإطلاع: 2013/11/14 .  
<sup>4</sup> - تقيية محمد المهدي حسان ، مرجع سبق ذكره ، ص: 142 .



النمو الاقتصادي المزدهر أين شهدت زيادة في عدد مستخدمي السيارات و توسيعا للبنية التحتية و على مدى العقدين التاليين وصل معدل النمو السنوي للاقتصاد الياباني إلى 8%<sup>1</sup>. و يرجع هذا التقدم الهائل إلى عدة عوامل يأتي على رأسها شخصية الفرد الياباني الذي يتمتع بأخلاقيات عالية جعلته يقدس العمل و يثمن الروح الوطنية ، التدخل الحكومي الفعال من خلال التخطيط و تقديم المساعدات للقطاع الخاص ، الإهتمام بالتعليم إلى جانب الظروف الطبيعية القاسية و الأحداث التاريخية التي زادت من إصرار اليابانيين على الوقوف بهذا الوطن . و اليوم تمثل اليابان قوة اقتصادية هائلة حيث تنتج قرابة 15% من إجمالي الناتج القومي العالمي و هي تعد أكبر المانحين للمساعدات التنموية الدولية ، أكبر مصدري رأس المال و أبرز دولة دائنة<sup>2</sup>. و هي بهذا تشكل ثالث أكبر اقتصاد في العالم بعد الولايات المتحدة الأمريكية و الصين بعد أن حافظت على المرتبة الثانية لمدة طويلة منذ أواخر ستينيات القرن الماضي .

### ثالثاً: مميزات العامل الياباني

أحسنت اليابان استغلال المورد البشري الذي تمتلك فيه و فرة لتعويض المورد الطبيعي الذي تعاني فيه من ندرة فكانت النتيجة أن تمكنت من تحقيق الإزدهار و الرقي على كافة المستويات ، فتفوق الصناعة اليابانية التي تعتمد على أحدث التقنيات و التي تفوق جودتها جودة المنتجات المنافسة ما كان ليتحقق لولا وجود الإنسان المتميز الذي كان وراء هذا التفوق و النجاح ، حيث أن الفرد الياباني ينفرد بنظرة مميزة للعمل جاء بها انطلاقاً من مبادئه و أخلاقه التي تظهر جلياً من خلال مختلف التصرفات التي يقوم بها أثناء العمل و الطريقة التي يؤدي بها أعماله ، و سنتطرق من خلال العناصر الموائية إلى مختلف أخلاقيات العامل الياباني .

#### 1- أخلاقيات العامل الياباني

تبرز لنا أهم أخلاقيات العامل الياباني من خلال المظاهر التالية :

- يختلف مفهوم العمل عند الفرد الياباني عن مفهومه عند الفرد الغربي ، فبينما يشكل العمل للغربي وسيلة لحياة واقعية خارج العمل أي أنه يفصل بين الحياة الشخصية و العمل و يعتبر العمل مجرد وسيلة لكسب العيش فإن الياباني يرى أن العمل و الحياة عنصران مرتبطان و متلازمان بحيث لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر ؛
- يعمل اليابانيون وفقاً لمبدأ عبادة العمل أو كما نردد نحن العمل عبادة ؛
- لا مجال للعمل الفردي في اليابان حيث أنهم يؤدون أعمالهم جماعياً و بكل انضباط ، و لا مجال لإبراز الإنجازات و الابتكارات الفردية فهم يعتبرون هذا من العيوب الأخلاقية<sup>3</sup> ؛
- يقدمون المصلحة العامة المتمثلة في مصلحة الشركة على مصلحتهم الفردية حيث أنهم يعتبرون المؤسسة بمثابة العائلة الثانية لهم ، كما أنهم يضعون مصلحة الوطن فوق أي اعتبار؛
- يعتمدون على الرقابة الذاتية حيث أن كل موظف يعمل من تلقاء نفسه دون حاجة لمشرف يراقبه فأساس العمل و التعامل بينهم هو الثقة ، كما أنهم يتميزون بالولاء للمؤسسة التي يعملون فيها و يشعرون بأنهم فرد في أسرة كبيرة<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup> - نقلا عن الموقع: <http://www.qatarjapan2012.com> ، تاريخ الإطلاع: 2013/12/07 .

<sup>2</sup> - عبد الله بن جمعان الغامدي ، الاقتصاد السياسي للتنمية في اليابان ، ص:16 ، متاح على: <http://www.faculty.ksu.edu.sa> ، تاريخ الإطلاع: 2013/12/14 .

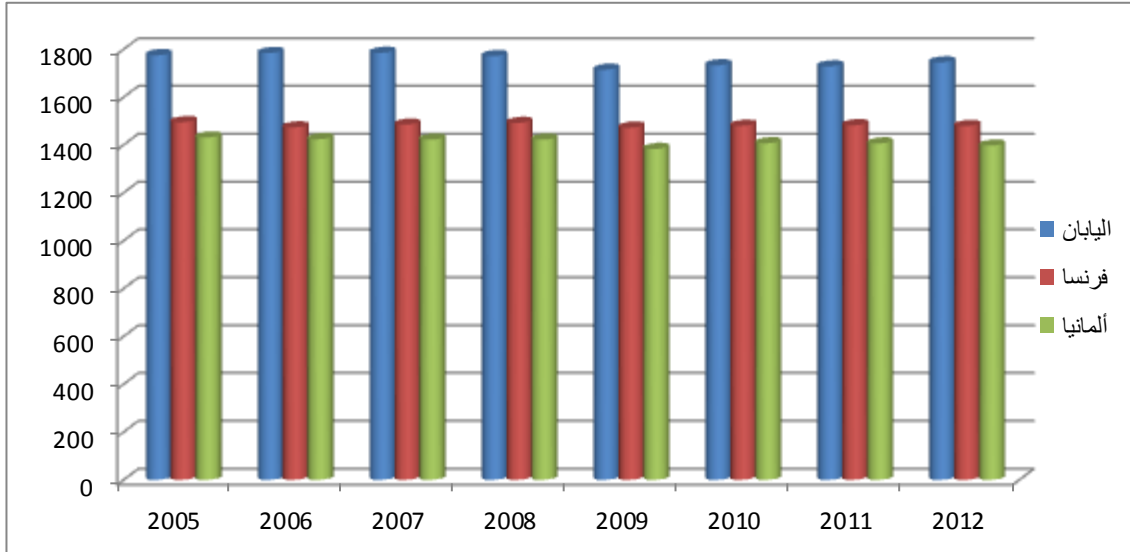
<sup>3</sup> - إيتشيرو كاوازاكي ، ترجمة عبد الله مكي ، اليابان بدون نقاب ، دار الرافد للنشر و التوزيع ، لندن ، بدون سنة ص:95 ، متاح على: <http://www.al-mostafa.com> ، تاريخ الإطلاع: 2013/10/05 .

- يؤدون عملهم عن رغبة حقيقية و ليس إكراه مستمتعين بذلك ، و يظهر هذا جليا من خلال الجهد الذي يبذلونه حيث أنهم يعملون لساعات طويلة إلى درجة الإرهاق ، كما يظهر هذا أيضا من خلال قيامهم بشراء كتب بخصوص النشاط الذي يقومون به ؛  
- يقضون ساعات إضافية في مواقع العمل طوعا في حالة عدم إتمام العمل و هذا من دون الحصول على أجر إضافي .

## 2- العامل الياباني و الغيابات و الإضراب

يعتبر اليابانيون من بين الشعوب الأكثر نشاطا على مستوى العالم و يتضح هذا لنا من خلال الوقت الذي يقضونه في العمل و نستعرض من خلال الشكل رقم 02 متوسط عدد الساعات المعمولة فعلا من قبل العامل الياباني و هذا بالمقارنة مع العامل الفرنسي و العامل الألماني .

الشكل رقم 04: متوسط ساعات عمل الياباني سنويا بالمقارنة مع الفرنسي و الألماني (2005-2012)



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على: la moyenne annuelle des heures travaillées ، متاح على: <http://www.oecd-ilibrary.org> .

على الرغم من تناقص متوسط ساعات العمل السنوي في اليابان خلال السنوات الأخيرة و الذي يشكل توجه آسيوي جديد عمل على تحقيقه هذا البلد ، حيث أن متوسط ساعات العمل السنوي في اليابان كان يقدر في السابق ب حوالي 1900 ساعة أما الآن فيقدر هذا المعدل ب 1765 ساعة ، إلا أنه يبقى أعلى من المعدل الخاص بكل من فرنسا و ألمانيا كما يوضح الشكل حيث يقدر متوسط

<sup>1</sup>- عبد الفتاح أحمد شبانة ، اليابان ( العادات و التقاليد و إدمان التفوق ) ، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، 1996 ، ص:70 متاح على: <http://www.narjes-library.blogspot.com> ، تاريخ الإطلاع: 2013/11/26 .

ساعات عمل الفرنسي سنويا ب **1538** ساعة و الألماني 1525 ساعة أي أن اليابانيين يقضون وقتا أطول في العمل رغبة منهم في ذلك فكما أشرنا سابقا هم يعتبرون عنصر العمل من المقدسات و هذا يعتبر من أهم مميزات الفرد الياباني .

و عن عنصر الغياب فإن العامل الياباني لا يتغيب عن العمل إلا للظروف القاهرة ، و كما يوضح الجدول رقم 01 و الذي نستعرض من خلاله أيام الراحة و الإضراب في كل من اليابان ، الولايات المتحدة الأمريكية و فرنسا فإن العامل الياباني هو الأقل نسبة من حيث الغياب و الإضراب عن العمل من بين جميع عمال الدول المتقدمة .

#### الجدول رقم 01: أيام الراحة و الإضراب خلال السنة ( اليابان- فرنسا – الولايات المتحدة )

| البلد            | أيام الراحة المتاحة | أيام الراحة المستفاد منها | أيام الإضراب |
|------------------|---------------------|---------------------------|--------------|
| الولايات المتحدة | 17                  | 14                        | 43           |
| اليابان          | 16.5                | 09                        | 03           |
| فرنسا            | 34.5                | 34                        | 30           |

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على المعطيات المتاحة على الموقع : <http://www.references.be> .

فبالرغم من أن عدد أيام الراحة المتاحة بالنسبة للعامل الياباني خلال السنة يقدر ب **16.5** يوم إلا أنه لا يستفيد فعليا إلا من **9** أيام في المتوسط و هذا رغبة منه ، بينما نجد أن العامل الأمريكي له الحق سنويا في **17** يوم راحة و يستفيد في المتوسط من **14** يوم أما العامل الفرنسي فهو يستهلك تقريبا كامل أيام الراحة المتاحة لديه و المقدرة ب **34.5** يوما .

و من العجائب أن الإدارة اليابانية على مستوى المؤسسات تحاول حاليا إجبار العمال على الحصول على كل إجازاتهم التي يفضلون التنازل عن جزء كبير منها بلا مقابل لمجرد الخجل من إلقاء عبء العمل كله على باقي الزملاء الذين لم يستفيدوا من هذه الإجازات<sup>1</sup> أو رغبة منهم في إتمام المهمة التي قد شرعوا في إنجازها على مستوى المؤسسة و هذا يدل مرة أخرى على سمو و رقي القاعدة الأخلاقية عند العامل الياباني .

أما عن الإضراب فإن الموظف الياباني نادرا ما يلجأ إليه بالرغم من أن القانون الياباني يسمح به و يكتفون في المقابل بالتهديد الصوري أو أنهم يعبرون عن استيائهم من خلال زيادة عدد ساعات العمل و بالتالي زيادة حجم الإنتاج ، على عكس الدول الرأسمالية الأخرى الرائدة في هذا المجال حيث نجد أن عدد أيام الإضراب كما يوضح الجدول السابق في كل من الولايات المتحدة و فرنسا يقدر على التوالي ب **43** ، **30** .

و تميز العامل الياباني بالمواصفات السابقة إضافة إلى استيعابه السريع للتكنولوجيا يفسر لنا الإنتاجية المرتفعة له ، حيث تشير الإحصائيات إلى أن العامل الواحد في اليابان ينتج ما يعادل إنتاج **12** عاملا في فرنسا و **6** عمال في الولايات المتحدة الأمريكية .

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق و الصفحة .

## رابعاً: أخلاقيات الإدارة اليابانية في تسيير الموارد البشرية

المؤسسات اليابانية و بالتحديد إدارة المؤسسات اليابانية لها طريقتها الخاصة في التعامل مع الموظفين لديها ، هذه الطريقة تميزها عن باقي المؤسسات في مختلف دول العالم و هو ما سنحاول إبرازه من خلال هذا المحور .

### 1- عناصر الإدارة اليابانية

تعتبر الإدارة اليابانية أهم مفاتيح الاقتصاد الياباني و على الرغم من أن قواعدها تنافي أصول قواعد و نظريات الإدارة الحديثة التي وضعها العالم الغربي إلا أنها تتجح دائماً و تحقق أعظم النتائج و هي تتضمن على العموم القواعد التالية:

أ/ **التوظيف مدى الحياة:** تحرص الإدارة اليابانية على ضمان فرصة عمل دائمة و مستقرة للموظف الذي تمت الموافقة على تعيينه بحيث أنه يعمل من دون أن يكون مهدداً بالفصل ، و تطبق المؤسسات اليابانية هذه السياسة إيماناً منها بآثارها الإيجابية على كل من الإنتاجية و الروح المعنوية للعامل<sup>1</sup> حيث أنها وفقاً لهذا النظام تختار العاملين حسب احتياجاتها فور تخرجهم من الجامعة تشغلهم حتى سن الـ 55 أي حتى سن التقاعد و تضمن لهم عدم الفصل إلا لأسباب جوهريّة و يؤدي تطبيق مثل هذه السياسات إلى:

- تحقيق الإستقرار النفسي و الذهني للعمال و تأدية أعمالهم بشكل أفضل نتيجة الإستقرار الوظيفي الذي يشعرون به ؛

- زيادة ولاء العمال للمؤسسة التي اهتمت بهم و حققت لهم هذا الإستقرار ، و لهذا نجد أنهم لا يميلون إلى التراخي و الكسل بالرغم من أن العمل مضمون حتى سن المعاش ؛

- اقتصاد تكاليف التدريب و تخفيض معدل دوران العمل ؛

- خلق جو من الثقة ، المحبة و التآلف فيما بين العمال نظراً لأنهم سوف يقضون جل حياتهم المهنية معا فيشعرون كأنهم عائلة واحدة ؛

- إحساس العاملين بتمسك المنظمة بهم من خلال قيامها بخفض رواتبهم في الأوقات الصعبة و العسيرة بدل تسريحهم و بالتالي زيادة التزامهم بمشاريع المؤسسة و بأهدافها ؛

- تحقيق الإستقرار المادي للعمال نظير الأجور الثابتة التي يتفاوضونها و التي تمكنهم من تحسين نمط معيشتهم .

ب/ **عدم الإختصاص في الوظيفة:** و يعرف أيضاً بالتناوب الوظيفي القائم على عدم التخصص الدقيق للعامل أو الموظف في وظيفة معينة و هذا من خلال ممارسته لأكثر من مهنة واحدة و انتقاله من قسم إلى آخر على مستوى المؤسسة ، و تفضل المنظمات اليابانية هذا النوع من الإجراء على الرغم من أنه منافي للنظريات الغربية القائمة على أساس التخصص و تقسيم العمل لأنه يؤدي بشكل عام إلى تحقيق المزايا التالية :

- إلمام العامل بعدد كبير من الوظائف ؛

- اكتسابه خبرة مهنية متنوعة بحيث يمكن الإستفادة منه بأي شكل من الأشكال على مستوى المنظمة .

- اقتصاد تكاليف التدريب لأن هذا يعتبر جزء من تكوين و تدريب العمال و الموظفين .

ج/ **اتخاذ القرار بشكل جماعي:** تعتمد المؤسسات اليابانية على الأسلوب الجماعي المشترك في اتخاذ القرارات المختلفة سواء تعلق هذه القرارات بإحداث تعديل في عمليات الإنتاج أو بتأسيس مصنع جديد ، فاليابانيون يركزون على الأهداف العامة للمؤسسة و لهذا يبذلون قصارى جهدهم للبحث عن

<sup>1</sup> - أحمد السيد طه الكردي ، إدارة و تنمية الموارد البشرية في اليابان ، كلية التجارة ، جامعة بنها ، ص: 11 ، متاح على: <http://www.kenanaonline.com> ، تاريخ الإطلاع: 2013/11/03 .

الحلول الأكثر فعالية و نجاحاً<sup>1</sup>، و التي يمكن أن تكون على مستوى أي موظف من المؤسسة سواء كان هذا الموظف في أعلى الهرم أو في أسفله ، و تتمثل أهم إيجابيات اتخاذ القرار بشكل جماعي فيما يلي:<sup>2</sup>

- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة لشعورهم بالمشاركة الإيجابية ؛  
- اتخاذ قرارات أفضل لأن متخذ القرار إذا كان يعيش المشكلة فهو أقدر من المدير الذي لا يعرف تفاصيلها ؛

- القرارات الجماعية تكون أفضل عند التنفيذ ؛

- تنمية القدرات الإبداعية للعمال ؛

- زيادة حماس العمال و رغبتهم و اهتمامهم بحل المشكلات التي تواجههم ؛

- احتكاك العقول و توليد أفكار جديدة للتحسين .

**د/ التقييم و الترقية البطيئة:** إن ترقية أي موظف سواء في مؤسسة حكومية أو خاصة مرتبطة بعدد السنين التي قضاها في وظيفة معينة في تلك المؤسسة أي أنها تعتمد على الأقدمية في العمل ، و لهذا نجد أن الموظفين اليابانيين لا يفكرون في الانتقال إلى أماكن أخرى للعمل لأن سنوات الأقدمية ستقل و من أهم مميزات هذا النظام هو أن الترقية مضمونة و مؤمنة بالنسبة لجميع العمال ، و تتم الترقية في المؤسسات اليابانية على مرحلتين :

- نظام الترقية الجماعية حتى أواخر الأربعين ؛

- نظام آخر يلي النظام السابق و يعتمد على نتائج تقييم الفرد خلال المرحلة السابقة من خلال تقييم طريقة إنجازه لمختلف الأعمال و تعاونه مع المجموعات في مختلف الوظائف التي قام بها .

**هـ/ التعليم و التدريب:** تهتم الإدارة اليابانية بتعليم و تدريب العمال من أجل التقدم في المجالات التكنولوجية و الصناعية ، و قد أنشأت اليابان عدة مدارس للتدريب تحاول من خلالها تنمية مهارات الأفراد في التفكير بطريقة إبداعية لحل مختلف المشكلات التي تواجههم<sup>3</sup>.

و يحقق عامل التدريب و التعليم عدة مزايا بالنسبة للفرد العامل تلخصها في<sup>4</sup> :

- زيادة معرفة و مهارة الفرد ؛

- تكوين الإتجاهات لدى العاملين حول أنشطة المنظمة ؛

- تحقيق توافق بين الأفراد الجدد في المنظمة و بين الأعمال التي سيقومون بها ؛

- توفير القدر اللازم من المعلومات التي تلزم العمال .

أما المزايا التي يحققها عامل التدريب للمنظمة فنحصرها في<sup>5</sup>:

- تحسين الإنتاجية و نوعية العمل المقدم ؛

- زيادة الأرباح ؛

- يساعد على التكيف مع التغييرات الحاصلة ؛

<sup>1</sup>- تقيية محمد المهدي حسان ، مرجع سبق ذكره ، ص: 146.

<sup>2</sup>- محمد روازقي ، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق (JIT) و محاولة الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة باتنة ص: 08 ، متاح على: <http://www.univ-ecosetif.com> ، تاريخ الإطلاع: 2013/12/01 .

<sup>3</sup>- محمد روازقي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 09.

<sup>4</sup>- عايض شافي الأكلبي ، دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية ، مجلة دراسات النهضة ، المجلد 13 العدد 02 ، أبريل 2012 ، ص: 105-106 ، متاح على: <http://www.feps.edu.eg> ، تاريخ الإطلاع: 2013/11/16 .

<sup>5</sup>- عبد الله إبراهيمي و حميدة المختار ، دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 07 ، فيفري 2005 ، ص: 03-04 ، متاح على: <http://www.webreview.dz> ، تاريخ الإطلاع: 2013/11/18 .

- يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات و حل المشاكل ؛  
- ينمي معنى المسؤوليات اتجاه المؤسسة .

## 2- أخلاقيات الإدارة اليابانية في التعامل مع المورد البشري

إضافة إلى العناصر السابقة و التي تنظم من خلالها الإدارة اليابانية أمور العمال فإنها تختص أيضا بطريقة فريدة من نوعها في التعامل مع المورد البشري تظهر من خلال سياسة الإدارة الأبوية — سياسة الإهتمام الشمولي بالموظف و احترام العلاقات الإنسانية .

أ/ الإدارة الأبوية: و يقصد بها التعامل الأبوي للمدير مع عماله و موظفيه حيث أنه يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه ، فتجده لا يهتم بالجانب العملي من حياة الموظف فقط و إنما يهتم أيضا بالجانب المتعلق بحياته الخاصة من خلال مساعدته على حل المشاكل العائلية و المشكلات الشخصية التي تواجهه ، كما يساعده على اختيار الزوجة مثلا و يساهم معه في الإعداد للزفاف .

و الإدارة الأبوية تساهم في خلق علاقة مميزة بين المدراء و الموظفين و تنعكس بشكل أفضل على العمال من خلال انتظامهم في العمل و اهتمامهم به و زيادة و لائهم الوظيفي .

ب/ الإهتمام الشمولي بالموظف: فالمؤسسات اليابانية تهتم بكل ما يتعلق بموظفيها سواء تعلق بحياتهم المهنية أو الخاصة حيث أن هذا الإهتمام يمتد ليشمل حتى الظروف النفسية للعمال .

ج/ احترام العلاقات الإنسانية: حيث تحرص المؤسسات اليابانية على تشجيع و توفير كل ما من شأنه تقوية العلاقات بين العاملين من جهة و بين العمال و الإدارة من جهة أخرى ، فهي تضع العامل البشري فوق كل اعتبار و لا تتخذ أي قرار قبل التفكير في هذا الأخير لأنها تؤمن بفكرة أن العلاقات الإنسانية لها الأولوية على العلاقات التعاقدية .

و انطلاقا من السياسات السابقة ( الإدارة الأبوية ، الإهتمام الشمولي بالموظف ، احترام العلاقات الإنسانية ) تجسدت في المؤسسات اليابانية مظاهر خاصة لعلاقات العمل نذكر منها<sup>1</sup>:

- المعاملة المتساوية لكافة العاملين دون استثناء ؛

- الخروج للرحلات الجماعية ؛

- الترحيب بكل استشارات و آراء صادرة عن العاملين ؛

- المشاركة الإيجابية في احتفالات الزواج و مراسم تشييع جنازات العاملين ؛

- تنظيم حفل يومي للعاملين كل صباح ؛

- تشجيع الأنشطة الترفيهية و المساعدة في إنشاء الأندية الخاصة بها ؛

- مشاركة العاملين أنشطتهم الإجتماعية خارج أوقات العمل ؛

- دعوة العاملين إلى بيوتهم .

و امتلاك المؤسسات اليابانية لمثل هذه الأخلاقيات عند التعامل مع العاملين لديها و من خلال تنظيم أمورهم بالشكل الذي كنا قد تعرضنا له سابقا كان له أثره الإيجابي ، حيث أن هذا أدى إلى زيادة تعلق و ولاء العمال للمنظمة التي يعملون فيها إلى درجة التضحية . و كدليل على هذا نذكر على سبيل المثال عمال شركة مزدا من موظفين و مدراء الذين قرروا تحمل قسط من الخسارة التي تعرضت لها هذه الشركة في سنة 1970 عن طريق التخلي عن 50% من رواتبهم و مكافآتهم و نفس الأمر بالنسبة لشركة برانيف للطيران التي تعرضت لأزمة في عام 1980 و قرر موظفوها اقتطاع ما نسبته 90% من رواتبهم لسد العجز فيها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد السيد طه الكردي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 08.

<sup>2</sup> - تقية محمد المهدي حسان ، مرجع سبق ذكره ، ص: 146.

### 3- مقارنة بين الممارسات الإدارية اليابانية و الأمريكية

لإبراز خصائص الإدارة اليابانية أكثر نقوم بمقارنتها مع خصائص الإدارة الأمريكية و هذا من خلال الجدول رقم 02 .

الجدول رقم 02: مقارنة بين الممارسات الإدارية اليابانية و الأمريكية

| الوظائف            | الإدارة اليابانية                          | الإدارة الأمريكية        |
|--------------------|--|--------------------------|
| العمل              | مدى الحياة " 55 سنة "                      | وفقا لحالة العمل و حاجته |
| حالة العمل         | مستقرة و متوازنة                           | قلقة ضاغطة               |
| الهيكل الإداري     | مفتوح عالي المرونة                         | مغلق جامد عديم المرونة   |
| الأجور             | متجانسة و متقاربة                          | متفاوتة بشدة             |
| الحوافز            | جماعية                                     | فردية                    |
| أسلوب العمل        | فريق عمل متكامل                            | فرد يقود مجموعة تابعين   |
| مصدر القوة         | الروح الداخلية                             | القوة الخارجية           |
| معدل دوران العمالة | طويل الأجل بطيء                            | قصير الأجل سريع          |
| محور الاهتمام      | إهتمام كلي شمولي عام                       | إهتمام جزئي خاص          |
| المسؤولية          | جماعية                                     | فردية                    |
| الرقابة            | رقابة ضمنية قائمة على الضمير و الحس الذاتي | رقابة علنية سافرة        |
| اتخاذ القرار       | يتم جماعيا بالمشاركة مع المنفذين           | يتم فرديا يمليه القائد   |

المصدر: تقيّة محمد المهدي حسان ، من أسرار نجاح التجربة اليابانية ، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية العدد 05 ، 2011 ، ص:148 متاح على: <http://www.univ-chlef.dz> ، تاريخ الإطلاع: 2013/11/27 .

تظهر لنا المقارنة أن الإدارة في كل من اليابان و الولايات المتحدة تأخذ اتجاهان متعاكسان فالإهتمام الأول و الأخير للإدارة الأمريكية هو عامل الربح و ليس المورد البشري فالأخلاقيات لم تكن تحتل أهمية كبيرة فيها منذ القدم ، و تحت تأثير الكفاءة تم استبعاد المسائل الأخلاقية عن مجال الأعمال كما تم إهمال الأنسان ، و من أهم أبعاد التجربة الأمريكية في مجال الإدارة نجد التركيز على الإنجازات المادية ، إدارة الكفاءة ، تفضيل المصالح إزاء الأخلاقيات إضافة إلى فصل الأخلاق عن الإدارة . أما السمة الأساسية للنموذج الياباني فتتمثل في الإرتكاز على مزيج بين الإرث القيمي الياباني و الأشكال الحديثة للتطور الاقتصادي و الذي يعتبر شكل من أشكال الإبداع في مجال الإدارة هذا من جهة ، و من جهة أخرى تضع الإدارة في اليابان الإنسان قبل كل اعتبار و نلتمس هذا من خلال أخلاقياتها في التعامل مع العاملين و المزايا التي تمنحهم إياها ، فالمؤسسات في اليابان تهتم بتحقيق الربح إلى جانب الإهتمام بالمورد البشري و لهذا نجد أنها تأخذ بعين الإعتبار مسؤولياتها الإجتماعية كما أنها تعطي صلاحيات كبيرة للعمال للتصرف في المؤسسة و إبراز قدراتهم .

#### 4- مصادر أخلاقيات الإدارة اليابانية

المطلع على التجربة اليابانية في مجال الإدارة و بالتحديد أخلاقيات الشركات اليابانية يتساءل عن مصدر هذه الأخلاقيات فبطبيعة الحال هذا النمط المتميز في التسيير لم يأت من فراغ و إنما كان نتيجة للتأثر بعدة عوامل نلخصها فيما يلي:

أ/ **المدونة الأخلاقية للساموراي**: فهذه المدونة التي تلهم المديرين اليابانيين تنقسم إلى مجموعة من الفضائل الأخلاقية نذكر من بينها الإستقامة ، الصدق ، الشجاعة ، واجب الولاء ، الإنضباط الذاتي روح الجرأة ، التأدب ، الشرف ، التضحية بالذات و الاقتصاد في الإنفاق ، و إلى جانب أنها قد مكنت من تحقيق مستوى عال من الحماسة في العمل و الولاء للشركات فإنها قد ساهمت أيضا في إيجاد نمط من الحياة و العلاقات الأسرية داخل الشركات <sup>1</sup>.

ب/ **نظام الكايزن**: كايزن هي فلسفة ابتكرها الياباني " تايشي أو هونو " لقيادة المؤسسات الصناعية و المالية و لتطبيقها أيضا في كل نواحي الحياة و هي تعني التطوير المستمر في الحياة و العمل من خلال إزالة عنصر الهدر ، ففي جانب العمل مثلا كايزن تشير إلى النشاطات التي تؤدي باستمرار إلى تحسين جميع نواحي العمل كالصناعة و التسيير الإداري ، و يشمل نظام كايزن عدة جوانب نذكر منها **كايزن الأنظمة ، كايزن مشاركة الجميع و كايزن الوقت** .

فمثلا **كايزن مشاركة الجميع** ينص على أن المسؤول عن بيئة معينة يجب عليه أن يضع آليات لتسهيل وصول الإقتراحات من الأفراد المختلفين إلى الجهة المسؤولة لكي يتم دراستها وتنفيذها و من بين هذه الآليات نذكر <sup>2</sup>:

- صندوق اقتراحات يضع فيه الأشخاص أي فكرة جديدة مهما كانت بسيطة ؛
- اجتماع أسبوعي يقوم فيه الأشخاص بطرح اقتراحاتهم ؛
- مجموعة مراسلات ( إيميلات ) يتداولها الأعضاء بأفكار جديدة بشكل مستمر و يشركون بعضهم البعض في أي تطوير قاموا بتنفيذه و النتائج المحققة منه .

ج/ **الشخصية اليابانية**: يتميز الفرد الياباني في حد ذاته بالأدب ، الهدوء ، القدرة على الصبر لأبعد الحدود و على العمل بجد و كفاءة تامين ، فكما يقول المؤلف **جون ورنوف** في كتابه **اليابان الأزمة الإجتماعية المقبلة** " في اليابان يتوقع من الفرد أن يكون متواضع إلى حد بعيد و أن يضع نفسه في الخلف و الآخرين في الأمام ، و ما هو إلا خادم متواضع للدولة أو الشركة و عضو متواضع في المجتمع" <sup>3</sup> ، فلا عجب أن تتميز الإدارة اليابانية بهذه الأخلاقيات فهي أصلا متكونة من أفراد يابانيين يفكرون في الغير قبل التفكير في أنفسهم و يقدمون المصلحة العامة على المصلحة الخاصة كما يضعون واجب الوطن فوق أي اعتبار.

<sup>1</sup> - أخلاقيات الإدارة في بعض التجارب الإدارية ، نقلا عن الموقع: <http://www.unpan1.un.org> ، تاريخ الإطلاع: 2013/12/17 .

<sup>2</sup> - أحمد الشقيري ، **خواطر من اليابان** ، مكتبة العبيكان للنشر و التوزيع ، الرياض ، 2009 ، ص:56-57 ، متاح على: <http://www.mybook4u.com> ، تاريخ الإطلاع: 2013/12/22 .

<sup>3</sup> - عبد العزيز تركستاني ، **محاولة لفهم الشخصية اليابانية من منظور عربي- إسلامي** ، دار المفردات للنشر الرياض 2006 ص:10 ، متاح على: <http://www.faculty.ksu.edu.sa> ، تاريخ الإطلاع: 2013/12/24 .



## الخاتمة و التوصيات:

لا عجب في أن كل من أمريكا ، أوروبا و روسيا تعكف بأهل علمها على دراسة الإنجاز الإستثنائي الذي حققته اليابان و التي تنافسهم في مختلف صناعاتهم و مخترعاتهم ، فهذا البلد إلى جانب أنه قد حقق معجزة اقتصادية فإنه يمثل في نفس الوقت عبقرية إدارية خالفت تقريبا كل التعاليم و القواعد الغربية التي وضعت في مجال الإدارة في سابقة تعتبر الأولى من نوعها حيث أننا اعتدنا على أخذ مختلف العبر من الدول الغربية . فإذا كان النموذج الغربي الذي يضع عامل الربح فوق أي اعتبار يفصل الأخلاق عن الإدارة و ولا يهتم بالمسؤوليات الإجتماعية لأن هذا في نظرهم يمثل عبء إضافي على الشركات و قد كان هذا النمط من التفكير سببا في تورط كبرى الشركات الأمريكية في فضائح أخلاقية ، فإن النموذج الياباني كما أظهرنا من خلال الدراسة التي قمنا بها يقوم على إعطاء الأولوية للعنصر البشري و يتضح هذا لنا من أخلاقيات الإدارة في التعامل مع العاملين لديها و المزايا التي تمنحهم إياها ، فالمؤسسات اليابانية توظف 35% من العمال مدى الحياة و تسمح لجميع الموظفين بالمشاركة في صنع القرار بل و تعتبر هذا من الأساسيات كما تهتم لأمرهم الشخصية و حياتهم الخاصة من خلال الإدارة الأبوية .

و قد تم استحداث فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الإجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني ، فالأسرة اليابانية تقوم على مبدأ الإحترام لرب الأسرة و طاعة جميع أوامره و هو بدوره يكون مسؤولا عنهم و مشاركا إياهم لمختلف القرارات التي يقوم باتخاذها ، كما أن الفرد الياباني يسبق المصلحة العامة على المصلحة الخاصة فضلا عن روحه الوطنية العالية ، و قد انعكس هذا بدوره على بيئة العمل الإداري داخل المؤسسات اليابانية بحيث أصبح المدراء و العمال بمثابة أسرة واحدة .

و قد حققت التجربة اليابانية في مجال الإدارة نتائج عظيمة على عكس ما كان يتوقع الغرب ، فبحكم نط التسير في هذه الإدارات التي تتميز بالعملية و العقلانية أصبح العمال أكثر ولاء للمؤسسات التي يعملون فيها إلى درجة التضحية في بعض الأحيان بجزء معتبر من مرتباتهم إذا اقتضت الحاجة إلى ذلك ، كما أن هذا كان له الأثر الإيجابي على الإنتاجية و على القرارات التي تتخذها المؤسسات . و عرض هذه التجربة المميزة للإدارة اليابانية كان بغرض الاستفادة منها و أخذ الدروس و العبر فاليابان لا تنتمي إلى العالم الغربي و إنما هي دولة شرقية آسيوية لها تراثها و مميزاتها التي تمكنت من استغلالها بأحسن طريقة بالرغم من افتقارها للموارد الطبيعية و هذا بوجود إنسان ذو بناء سليم يتميز بأخلاق عالية توافق تلك التي حثنا عليها ديننا الحنيف ( الإيثار و العمل بأسلوب جماعي) فكيف لدولنا العربية و هي الغنية بالموارد الطبيعية على اختلاف أنواعها و هي أيضا التي تتميز بالتنوع الثقافي و تمتلك مدونة أخلاقية بأكملها من خلال الإسلام أن لا تتمكن من تحقيق مثل هذا الإنجاز ، و السبب يعود بطبيعة الحال إلى طبيعة الفرد العربي الذي يفتقر إلى مثل هذه الأخلاقيات في مختلف نواحي حياته بما في ذلك جانب العمل و هو ما جعل الإدارات العربية على مستوى مختلف المؤسسات تتميز بالتخلف و شيوع القيم السلبية و الفساد ، و التوظيف على أساس الوساطة الذي اتخذ طابعا منهجيا في هذه المؤسسات أحسن مثال على ذلك . و بناءا على ما سبق نوصي المؤسسات العربية التي ترغب في التغيير و تحقيق إنجازات معتبرة بأن تركز على عامل الأخلاق في مختلف نشاطاتها و أن توظف عمال ذوي الأخلاق العالية لانهم كما أشرنا سابقا مصدر الأخلاق في المؤسسة .

## قائمة المراجع

- 1- أحمد محمود حبيب البوتي ، أخلاقيات الأعمال و أثرها في تقليل الفساد الإداري ، ص:04 ، متاح على: <http://www.nazaha.iq> تاريخ الإطلاع: 2013/09/21 .
- 2- عيشوش خيرة و كرزابي عبد اللطيف ، المسؤولية الإجتماعية اتجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال ، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الإجتماعية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة بشار ، 14-15 فيفري 2012 ، ص: 04 ، متاح على: <http://www.iefpedia.com> تاريخ الإطلاع: 2013/10/19 .
- 3- معن وعد الله المعاضيدي ، أخلاقيات منظمات الأعمال و المزايا التنافسية الأخلاقية ( نموذج مقترح للمنظمات العربية ) كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة الموصل ، ص:03 ، متاح على: <http://www.iefpedia.com> ، تاريخ الإطلاع: 2013/10/07 .
- 4- Richard Daft , **Management**, South Western and college publishing , Canada , 2003 , p: 326 available on: <http://www.ebookily.org> , consulted the: 15/10/2013 .
- 5- Archie B Carroll , **corporate social responsibility ( evolution of a definitional construct )** business and society , USA , September 1999 , vol 38 , N°3 , p: 284 , available on: <http://www.academia.edu> , consulted the: 13/10/2013 .
- 6- بن نامة فاطمة الزهرة و العشايشي ثابت أول وسيلة ، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال ( دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم ) ، ص: 51-52 ، متاح على: <http://www.rsd-dz.net> ، تاريخ الإطلاع: 2013/ 11/03 .
- 7- عبد الرحمن العايب ، التحكم فب الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة رسالة دكتوراه ، فرع علوم ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف ، 2011/2010 ، ص: 66 ، متاح على: <http://www.univ-setif.dz> ، تاريخ الإطلاع: 2013/ 10/13 .
- 8- فؤاد محمد حسين الحمدي ، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك أطروحة دكتوراه ، فرع فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة المستنصرية بالعراق ، 2003 ص: 44 ، متاح على: <http://www.iefpedia.com> ، تاريخ الإطلاع: 2013/ 11/16 .
- 9- عبد الرحمن العايب و بالرفقي تيجاني ، إشكالية حوكمة الشركات و إلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة ، ملتقى دولي حول الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات ، قسم العلوم التجارية ، جامعة عنابة ، 18-19/11/2009 ص: 07 ، متاح على: <http://www.iefpedia.com> ، تاريخ الإطلاع: 2013/11/19 .
- 10- موقع دول السياحي ، زيارة اليابان ، متاح على: <http://www.duwal.com> ، تاريخ الإطلاع: 2013/12/08 .
- 11- نقلا عن الموقع: <http://www.qatarjapan2012.com> ، تاريخ الإطلاع: 2013/12/07 .
- 12- تقيبة محمد المهدي حسان ، من أسرار نجاح التجربة اليابانية ، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية العدد 05 2011 ، ص:141 ، متاح على: <http://www.univ-chlef.dz> ، تاريخ الإطلاع: 2013/11/27 .
- 13- مسعود ضاهر ، النهضة العربية و النهضة اليابانية ( تشابه المقدمات و اختلاف النتائج ) ، سلسلة عالم المعرفة العدد 252 ديسمبر 1999 ، ص:219-220 ، متاح على: <http://www.kenanaonline.com> ، تاريخ الإطلاع: 2013/11/14 .
- 14- نقلا عن الموقع: <http://www.qatarjapan2012.com> ، تاريخ الإطلاع: 2013/12/07 .
- 15- عبد الله بن جمعان الغامدي ، الاقتصاد السياسي للتنمية في اليابان ، ص:16 ، متاح على: <http://www.faculty.ksu.edu.sa> ، تاريخ الإطلاع: 2013/12/14 .
- 16- ايتشيروا كاوازاكي ، ترجمة عبد الله مكي ، اليابان بدون نقاب ، دار الرافد للنشر و التوزيع ، لندن ، بدون سنة ص:95 ، متاح على: <http://www.al-mostafa.com> ، تاريخ الإطلاع: 2013/10/05 .
- 17- عبد الفتاح أحمد شبانة ، اليابان ( العادات و التقاليد و إدمان التفوق ) ، مكتبة مديولي ، القاهرة ، 1996 ، ص:70 متاح على: <http://www.narjes-library.blogspot.com> ، تاريخ الإطلاع: 2013/11/26 .
- 18- أحمد السيد طه الكردي ، إدارة و تنمية الموارد البشرية في اليابان ، كلية التجارة ، جامعة بنها ، ص:11 ، متاح على: <http://www.kenanaonline.com> ، تاريخ الإطلاع: 2013/11/03 .

- 19- محمد روازقي ، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق (JIT) و محاولة الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة باتنة ص: 08 ، متاح على: <http://www.univ-ecosetif.com> ، تاريخ الإطلاع: 2013/12/01 .
- 20- عايض شافي الأكلبي ، دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية ، مجلة دراسات النهضة المجلد 13 العدد 02 ، أبريل 2012 ، ص:105-106، متاح على: <http://www.feps.edu.eg> ، تاريخ الإطلاع: 2013/11/16 .
- 21- عبد الله إبراهيمي و حميدة المختار ، دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية العدد 07 ، فيفري 2005 ، ص:03-04، متاح على: <http://www.webreview.dz> ، تاريخ الإطلاع: 2013/11/18 .
- 22- أخلاقيات الإدارة في بعض التجارب الإدارية ، نقلا عن الموقع: <http://www.unpan1.un.org> ، تاريخ الإطلاع: 2013/12/17 .
- 23- أحمد الشقيري ، خواطر من اليابان ، مكتبة العبيكان للنشر و التوزيع ، الرياض ، 2009 ، ص:56-57 ، متاح على: <http://www.mybook4u.com> ، تاريخ الإطلاع: 2013/12/22 .
- 24- عبد العزيز تركستاني ، محاولة لفهم الشخصية اليابانية من منظور عربي- إسلامي ، دار المفردات للنشر الرياض ، 2006 ص:10 ، متاح على: <http://www.faculty.ksu.edu.sa> ، تاريخ الإطلاع: 2013/12/24 .